A PRACTICAL GUIDANCE TO

EXECUTIVE COMPENSATION MANAGEMENT

Teori disertai
Konsep Praktis
Pengembangan *Philosophy, Policy,* dan *Best Practices*

YUSSY SANTOSO

RONNIE R. MASMAN

A PRACTICAL GUIDANCE TO

EXECUTIVE COMPENSATION MANAGEMENT

Manajemen Kompensasi Eksekutif

"Teori disertai Konsep Praktis Pengembangan *Philosophy, Policy, and Best Practices.*"

Daftar Isi

Daftar Isi

Sambutan Penulis

Ini adalah buku ketiga saya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yang berjudul *"A Practical Guidance to Executive Compesation Management"*, yang juga menjadi tujuan utama dibuatnya buku ini. Dalam buku ini akan dijelaskan mulai dari pengertian akan penghargaan, jenis kompensasi, tunjangan, insentif, aturan kepegawaian terkait kompensasi, benefit, dan *prerequisites* disertai beberapa contoh dan panduan merangkainya dalam menjawab kebutuhan untuk menghargai aset sumber daya manusia perusahaan yang memberikan kinerja yang unggul.

Bagi Anda yang sudah mengenal dasar dari manajemen kompensasi maka dapat langsung masuk ke setiap bab yang menjelaskan langsung mengenai jenis kompensasi yang Anda butuhkan.

Penulis sangat berterima kasih kepada beberapa orang yang berkontribusi terhadap terbitnya buku ini, Mas Fathur sebagai editor, Lusiana Salim istriku, Serafina Karin, putri tercinta, dan Saverio Kenji putraku yang turut mendukung terciptanya karya ini.

Juga terhadap Bapak Ronni R. Masman yang saat ini menjabat sebagai Pembantu Dekan di Universitas Tarumanagara dan memberikan peranan penting dalam kesuksesan buku ini.

Terima kasih kepada rekan-rekan kerja penulis di perusahaan yang tidak dapat disebutkan satu per satu namanya, yang te-

lah memberikan kesempatan pada penulis mengembangkan konsep di bidang kompensasi. Dan, terima kasih juga kepada rekan penulis-penulis dan praktisi SDM dari berbagai negara, yang telah membagikan konsep dan praktis dalam bentuk karya ilmiah, buku maupun pelatihan.

Terima kasih semuanya!

Bab I

Manajemen Kompensasi

1.1 Pengertian Upah dan Kompensasi

Dalam berbisnis di Indonesia, dikenal dua istilah, yaitu upah dan gaji. Upah biasanya digunakan untuk menggambarkan pembayaran akan jasa dalam jangka waktu pendek sedangkan gaji biasanya untuk satuan waktu yang lebih panjang, bulanan.

Namun dalam UU No 13 tahun 2003 yang memuat tentang Ketenagakerjaan, hanya mengenal istilah yang sama yakni upah dengan definisi sebagai berikut:

"Hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, dan peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan."

Dalam buku ini penulis akan mempergunakan istilah gaji menggantikan istilah upah.

Sedangkan kompensasi berarti suatu cakupan yang lebih luas dari sekadar upah, yaitu total biaya yang dikeluarkan untuk pekerja, dan biasanya terdiri dari: upah pokok, tunjangan yang pasti diberikan setiap bulan, *variable pay*, *benefit* dan *perks*, program pensiun, kantin, seragam, dan lain sebagainya. Kompensasi (*compensation*) merupakan istilah dari buku-buku terbitan

Amerika, sedangkan bangsa Inggris dan *International Labor Organization (ILO)* lebih mengenal istilah remunerasi *(remuneration),* sedangkan di Indonesia ada yang mengistilahkan dengan sebutan imbalan.

Berikut beberapa definisi dari kompensasi:

- Berdasarkan sejarah masa lalu, kompensasi berarti nilai imbal balik akan apa yang diberikan (*to counterbalance/to offset/to make up for*).
- Istilah kompensasi dalam bahasa Jepang adalah "*kyuko*" yang mana terdiri dari dua huruf kanji Tiongkok, yaitu karakter "kyu"dan "yo" yang keduanya berarti memberikan sesuatu.
- Dari sudut pandang karyawan, kompensasi adalah imbalan/nilai tukar karena jasa yang diberikan atau penghargaan atas kinerja yang baik.
- Kompensasi berarti keseluruhan bentuk imbalan yang diberikan dalam bentuk finasial dan nampak, juga termasuk *benefit* yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas hubungan kerjanya dengan pihak perusahaan.

Sedangkan Manajemen Kompensasi berarti: sebuah proses pengelolaan pemberian penghargaan (*rewards*), biasanya dengan mempertimbangkan faktor bobot pekerjaan *(job size),* kinerja *(performance, effort),* dan masa kerja *(length of service).* Juga menggambarkan cara pekerja dibayar, diakui, dan dihargai yang dipergunakan organisasi untuk mengirimkan pesannya kepada para pekerjanya.

1.2 Kompensasi Ekstrinsik dan Intrinsik

Kompensasi berdasarkan sifatnya ada dua macam, yaitu yang bersifat instrinsik dan ekstrinsik. Tentunya mudah digolongkan bahwa yang sifatnya ektrinsik biasanya terkait dengan pembayaran, sedangkan kompensasi yang bersifat intrinsik terkait dengan kondisi lingkungan kerja, tipe pekerjaan, kesempatan belajar/berkembang, dan tantangan dalam pekerjaan. Gabungan antara kompensasi yang bersifat ekstrinsik dan instrinsik merupakan keseluruhan struktur penghargaan (*total reward structure*).

Organisasi yang sukses biasanya menyediakan faktor yang bersifat intrinsik kepada para pekerja eksekutifnya, dan tidak hanya fokus pada pemberian faktor ekstrinsik. Diyakini bahwa faktor instrinsik sangat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaiknya untuk jangka panjang, setelah memberikan kompensasi ektrinsik yang kompetitif.

Hal ini ada kaitannya dengan teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, yang menyebutkan bahwa kebutuhan karyawan pada tingkat dasar adalah kebutuhan akan fisik. Dan, bagi karyawan dilapisan terendah dalam organisasi peranan kompensasi yang bersifat ektrinsik seperti upah dan insentif adalah alat utama untuk memuaskan kebutuhan yang mendasar tersebut, kemudian diikuti tingkat selanjutnya, yaitu kebutuhan akan keamanan dan perlindungan, yang juga dapat diakomodir dengan program seperti dana pensiun, jaminan kesehatan yang baik dan program Jamsostek (sekarang BPJS). Dan, sampai kepada tingkatan selanjutnya kebutuhan akan sosial, penghargaan, dan kesempatan untuk mengembangkan diri berada pada tingkat motivasi tertinggi.

Gambar 1.1 Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

1.3 Pengelompokan Jenis Kompensasi

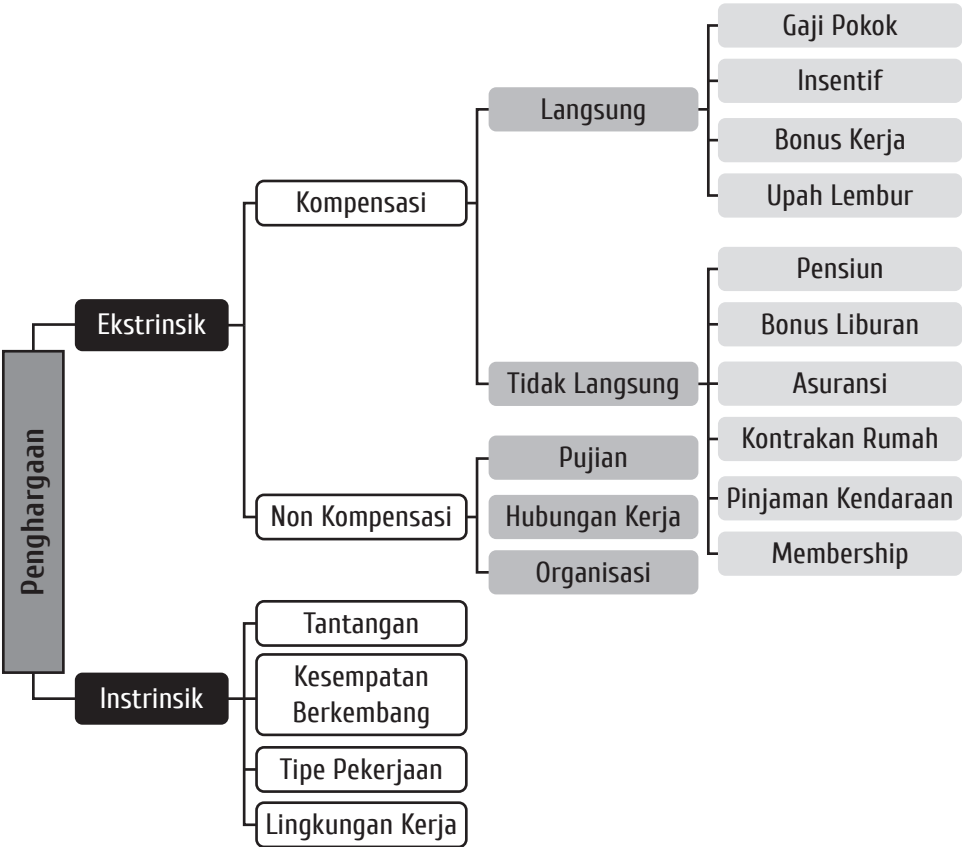
Kompensasi berdasarkan sifatnya juga dikelompokan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi yang bersifat langsung (*cash*)
   Komponen yang diterima secara langsung dan periodik, misalnya: upah pokok, tunjangan hari raya, tunjangan tunai, bonus, insentif.

2. Kompensasi yang bersifat tidak langsung (*non cash*)
   Komponen yang tidak diterima secara langsung dan rutin. Biasanya yang diterima "nanti" atau "apabila" terjadi sesuatu pada karyawan, di antaranya: fasilitas transportasi,

jaminan kesehatan, bantuan musibah, perumahan, jamsostek, dan dana pensiun.

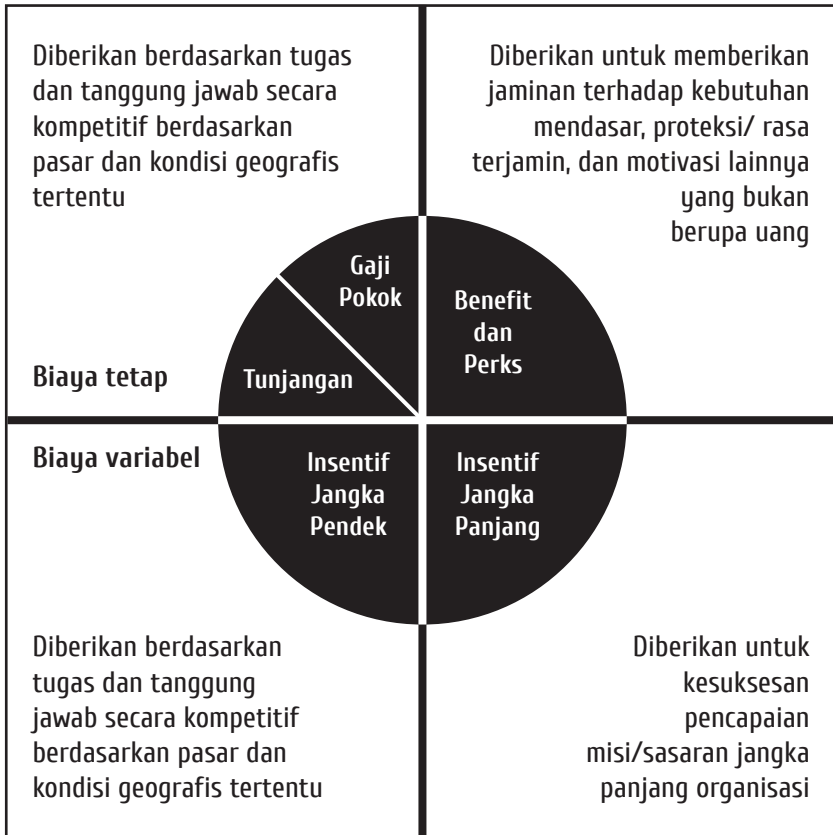
Di bawah ini terlampir gambar Matriks Keseluruhan Penghargaan dan Pengelompokan Jenis Kompensasi sebagai gambaran menyeluruh akan pengelompokan dalam kompensasi.

Gambar 1.2 Matriks keseluruhan penghargaan (*total rewards*)

Tabel macam kompensasi berdasarkan pengelompokan bentuknya:

Money		***Careers***	***Worklife***
Compensation	***Benefit***		
Base Pay	*Retirement*	*Perfor-mance and account-ability*	*Time off*
Guaranteed "bonuses"	*Savings*	*Career opportunity and path-ing*	*Dependent care*
Short-term incentives	*Medical/Den-tal/Vision/ Prescription Drug, etc*	*Mobility*	*Workplace flexibility*
Long-term incentives	*Life insurance*	*Leadership*	*Non-financial and status recognition*
Financial allowances	*Short-and long-term disability*	*Experiential rewards*	*Commutor programs*
Financial re-cognition	*Accident coverage*	*Talent de-velopment*	*Workplace facilities and perqui-sites*

Tabel elemen kompensasi, tren *positioning*, dan dampaknya:

		Peranan dari elemen penghargaan	Posisi yang kompetitif	Dampaknya
Kompensasi	***Base Pay***	Menghargai keterampilan dan pekerjaan	*25th percentile*	Toleransi terhadap risiko/beban kerja
	Annual incentives	Menghargai kinerja individu, tim, dan perusahaan	*Base + STI = 75th percentile*	Orientasi kepada kinerja
	Long-term incentives	Sasaran jangka panjang *shareholder*	*Base + STI + LTI = 90th percentile*	Menghargai pertumbuhan jangka panjang
Benefit	***Group benefits***	Menjamin risiko setiap individu	*50th percentile*	Jaminan untuk bekerja sampai pensiun
	Retirement	Kekayaan yang terakumulasi dan diterima di akhir	*50th percentile*	Jaminan untuk bekerja sampai pensiun
	Perquisites	Berdampak efisiensi terhadap pengeluaran pajak	*Market practices*	Gengsi pegawai

Gambar 1.4 Matriks pengelompokan jenis kompensasi

1.4 Sasaran Manajemen Kompensasi

Kapan saatnya penataan ulang program kompensasi? Indikasi kuat untuk segera mengevaluasi dan merancang ulang program kompensasi ditandai beberapa keluhan pegawai yang biasa muncul seperti berikut ini:

- Tidak adil pekerjaan saya lebih berat dari si A, tetapi kompensasi dan golongan yang diterima kok lebih rendah?

- Tidak adil pekerjaan saya dan si A sama, dan hasil yang diberikan sama, kenapa golongan dan upah yang kami terima berbeda?
- Tidak adil saya sudah mengabdi selama 20 tahun, tapi kenapa gaji pokok saya sama dengan yang baru bekerja 5 tahun?

- Tidak adil saya bekerja lebih keras dan memberikan kinerja lebih tinggi, namun bonus yang saya terima kok sama dengan yang lain?
- Kebijakan kompensasi ini tidak jelas, ruwet dan tidak kompetitif, karyawan di perusahaan pesaing saja mendapatkan yang lebih besar dari pada di sini.

Bagaimana mendesain secara menyeluruh pemberian setiap komponen kompensasi adalah pekerjaan rumah bagi setiap profesional SDM dan praktisi kompensasi untuk menjawab kebutuhan jangka panjang organisasi. Dan, untuk menjawab kebutuhan tersebut pada buku ini akan diulas lengkap mengenai setiap bentuk kompensasi, filosofi yang mengikutinya, serta praktik industri terkini yang diperlukan bagi pemimpin perusahaan maupun profesional yang bekerja dalam bidang sumber daya manusia untuk memudahkan dalam me-*review* dan menetapkan strategi kompensasi yang sesuai dalam mendukung kebutuhan bisnis untuk masa mendatang.

Pada buku ini juga diulas peraturan pemerintah yang berkaitan dengan penetapan kompensasi, seperti izin, cuti, jamsostek, dana pensiun, dan lainnya agar strategi yang diterapkan tidak melanggar batasan hukum yang ditetapkan pemerintah di Indonesia.

Dengan memahami hal di atas, diharapakan akan dapat dicapai sasaran dari program kompensasi untuk:

a. Mampu menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berprestasi dan memberikan kontribusi bagi perusahaan
b. Memotivasi karyawan untuk bekerja memberikan kinerja maksimal
c. Mendorong karyawan mengembangkan diri, pengetahuan, sikap, dan keterampilannya
d. Meningkatkan pengendalian biaya sumber daya manusia.

Tentunya hal tersebut harus didukung oleh rancang program kompensasi yang berkualitas dan efektif, dan hal tersebut dapat ditinjau dari:

1. Keadilan dan logis secara internal perusahaan

   Istilah ADIL ini selalu menjadi topik yang seru, perusahaan menetapkan bahwa yang adil itu memberikan kepangkatan dan gaji yang lebih besar kepada karyawan yang berkontribusi lebih dan memiliki keterampilan dan sikap yang unggul, namun karyawan selalu beranggapan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama harus diberikan upah yang lebih tinggi.

   Ini merupakan pekerjaan rumah yang sangat kompleks bersifat jangka panjang, merupakan tantangan bagi setiap profesional dalam bidang SDM untuk mewujudkan hal tersebut dengan mulai penataan sistem dan kebijakan kompensasi dan mulai melakukan tinjauan secara berkala setiap tahunnya terhadap pemberian nilai kompensasi yang akan diberikan kepada setiap karyawan.

2. Kompetitif secara pasar
   Nominal atau paket komponen kompensasi yang diberikan harus menarik dan kompetitif dibandingkan perusahaan lain yang sejenis. Dan, untuk mendukung hal ini perusahaan dapat melakukan *benchmarking* dengan mengikuti survei penggajian pada sektor industri yang sama dan kemudian memposisikan diri dalam pasar.

3. Mudah diadministrasikan
   Program kompensasi yang dirancang harus mudah diadministrasikan, dari mulai pengesetan kebijakan dan peraturan komponen kompensasi tersebut, dan teknis pemrosesannya sampai kepada karyawan terkait. Untuk mewujudkan hal ini biasanya didukung oleh sistem informasi kekaryawan "HRIS" yang *reliable*, serta kebijakan yang telah ditetapkan dan distandarkan (hindari pemberian kompensasi berdasarkan subjektifitas perseorangan tertentu, dikaitkan dengan hubungan pribadi dengan personil yang berwenang).

4. Mendukung kebutuhan pencapaian sasaran bisnis dan dapat di-*update* dan menyesuaikan terhadap perubahan
   Sejatinya program yang diterapkan harus dapat mendukung pencapaian sasaran jangka panjang bisnis, tentunya apabila sasaran dan fokus dari bisnis berubah maka diperlukan evaluasi dan perancangan ulang terkait program kompensasi yang akan diterapkan.

5. Memenuhi Ketentuan Undang Undang (UU) dan Peraturan Pemerintah (PER-PEM)

> Semua kebijakan dan aturan dari pemberian kompensasi di perusahaan harus memenuhi ketentuan dari UU dan PER-PEM terkait ketenagakerjaan. Misalkan di antaranya terkait ketentuan mengenai cara pembayaran upah lembur, perhitungan pesangon dan penghargaan masa kerja, penetapan upah minimum, pemberian tunjangan hari raya, pemberian jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian peringatan, pemberian cuti, pemutusan hubungan kerja, jaminan hari tua, jaminan kematian, jaminan kesehatan dan masih banyak lagi aturan lainnya terkait ketenagakerjaan yang ditetapkan pemerintah.

Sayang sekali banyak profesional HR atau pimpinan bisnis dewasa ini terlalu fokus kepada bagaimana mengurangi biaya dan risiko, dengan program-program yang didesain kompleks sehingga mengaburkan atau sulit dimengerti agar tidak mudah dikritisi, dari pada fokus ke bagaimana meningkatkan efektifitas sistem pemberian kompensasi dalam mendukung pencapaian sasaran strategis jangka panjang organisasi secara efektif dan efisien.